



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V  
PRAXI**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Hana Čejková

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Hana Čejková**  
Studijní program: Ekonomika podniku  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Využití nástrojů projektového managementu v praxi

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je vytvořit plán projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína pomocí metod a nástrojů projektového managementu.

### Základní literární prameny:

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013, 181 stran: portréty, grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 stran: il. portréty. ISBN 978-80-247-475-5.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 318 stran: ilustrace (některé barevné). ISBN 978-80-905297-1-7.

SMOLÍKOVÁ, Lenka. Projektové řízení: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o. 2018, 88 stran: ilustrace. ISBN 978-80-214-5695-2.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 421 stran: ilustrace. ISBN 987-80-271-0075-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je využití metod a nástrojů projektového managementu k vytvoření plánu projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína v Ivančicích. První část bakalářské práce se zabývá teoretickými poznatky projektového managementu, jsou zde vysvětleny pojmy jako například projekt, SMART cíl, analýza rizik a další. Další část je zaměřena na charakteristiku a analýzu současného stavu vybrané organizace. Poslední část práce se zabývá návrhem řešení a přínosů projektu. Plán projektu bude sloužit jako předloha do budoucích let.

## **Abstract**

The subject of the bachelor's thesis is the use of project management methods and tools to create a project plan for participation in the Asparagus and Wine Festival in Ivančice. The first part of the bachelor thesis deals with the theoretical knowledge of project management, it explains concepts such as project, SMART goal, risk analysis, and more. The next part is focused on the characteristics and analysis of the current state of the selected organization. The last part of the thesis deals with the design of solutions and the benefits of the project. The project plan will serve as a model for future years.

## **Klíčová slova**

projektový management, projekt, řízení, plánování, analýza rizik

## **Key words**

project management, project, management, planning, risk analysis

### **Bibliografická citace**

ČEJKOVÁ, Hana. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135102>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsme ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15.05. 2021

---

podpis studenta

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, ochotu, laskavost a velmi profesionální přístup. Také děkuji majitelce cukrárny HanEli za poskytnutí všech potřebných informací ke zpracování této práce.

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
2.1 Projektový management.....	13
2.2 Projekt .....	13
2.2.1 Kritéria úspěšnosti projektu.....	14
2.2.2 Trojimperativ projektu .....	14
2.3 Životní cyklus projektu .....	15
2.4 Předprojektová fáze .....	16
2.4.1 SWOT analýza .....	17
2.4.2 Cíl projektu .....	18
2.4.3 Logický rámec .....	18
2.4.4 Zainterесované strany .....	20
2.5 Projektová fáze .....	21
2.6 Zahájení.....	21
2.6.1 Zakládací listina .....	22
2.7 Plánování.....	22
2.7.1 Work Breakdown Structure (WBS) .....	23
2.7.2 Analýza rizik.....	23
2.7.3 Časová analýza .....	26
2.7.4 Rozpočet projektu .....	27
2.7.5 Realizace.....	29
2.7.6 Ukončení.....	29
2.8 Poprojektová fáze .....	29
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>31</b>



3.1	Základní informace o podnikatelském subjektu .....	31
3.1.1	Historie provozovny .....	31
3.1.2	Odběratelé cukrářské výroby .....	32
3.1.3	Konkurence cukrářské výroby .....	32
3.1.4	SWOT analýza .....	33
3.2	Současný stav projektu .....	34
3.2.1	Slavnosti chřestu a vína .....	34
3.2.2	Účast na slavnostech v minulých letech a důvod realizace projektu .....	35
3.2.3	SWOT analýza projektu .....	35
3.3	Definování cíle projektu .....	37
3.3.1	Trojimperativ projektu .....	37
3.3.2	SMART cíl .....	38
3.3.3	Kritéria úspěšnosti projektu .....	38
<b>4</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ .....</b>	<b>39</b>
4.1	Logický rámec .....	39
4.2	Analýza zainteresovaných stran .....	42
4.3	Zakládací listina projektu .....	43
4.4	Work Breakdown Structure (WBS) .....	44
4.5	Analýza rizik .....	46
4.6	Matice odpovědnosti .....	51
4.7	Časová analýza .....	52
4.7.1	Milníky projektu .....	54
4.7.2	Ganttův diagram .....	55
4.7.3	Kritická cesta .....	57
4.8	Zdroje projektu .....	57
4.9	Rozpočet projektu .....	58

4.9.1	Náklady projektu .....	59
4.9.2	Přínosy návrhu řešení.....	60
4.10	Ukončení projektu .....	60
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>66</b>

# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá využitím nástrojů projektového managementu pro správné řízení daného projektu. O projektovém managementu jako takovém se mluví až od konce 20. století, i přestože se využíval už velmi dávno v minulosti. Mezi největší projekty lidstva patří stavba pyramid už ve starém Egyptě, nebo také stavba Velké čínské zdi. V dnešní době se projektový management využívá stále více. Firmy se snaží čím dál víc předhánět konkurenci různými inovacemi, rychlejší a snadnější výrobou a podobně. Využitím projektového managementu může spousta firem předejít zbytečným ztrátám a komplikacím.

Všichni lidé používají projektový management každý den, aniž by to věděli. Ať už v práci, při plánování a realizaci různých projektů a dalších činností managementu nebo každý den v domácnosti, jako je například vaření či pečení s danými postupy, vymezenou dobou přípravy a jasným cílem.

První část bakalářské práce je zaměřena na definování cíle, metod a postupů pro její zpracování. Druhá část vymezuje teoretická východiska projektového managementu pro dosažení a splnění cíle práce. Projektové řízení je využito pro koordinaci zdrojů, k dosažení jasně vymezeného časového fondu, finančních zdrojů a dalších. Další část analyzuje současný stav firmy například pomocí analýzy SWOT. Poslední a také nejdůležitější část práce se zabývá návrhem řešení a přínosy celého projektu pro firmu.

Téma práce bylo vybráno, aby pomocí nového projektu byla usnadněna práce majitelce cukrářské výroby, a to vytvořením předběžného plánu pro každoroční účast na Slavnostech chřestu a vína v Ivančicích. Předpokládaný přínos bude plán, který se dá opětovně použít, a který usnadní každoroční přípravu na tuto akci.

# 1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je vyžití teoretických poznatků, metod a nástrojů projektového managementu pro vytvoření plánu projektu pro účast na akci Slavnosti chřestu a vína 2021 v Ivančicích.

Cukrářská výroba HanEli by tímto projektem chtěla zvýšit povědomí o jejich výrobcích v Ivančicích a okolí. Využitím plánu projektu, se také předpokládá vyšší efektivnost při účasti, a tím i zvýšení tržeb.

Pro vytvoření plánu budou použity nástroje a rozpracovány metody projektového managementu vysvětlené v teoretické části práce jako je logický rámec projektu, základní listina a další.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- zpracování teoretických poznatků, metod a nástrojů, které jsou využity v dalších částech práce,
- popis současného stavu firmy a projektu, s využitím například SWOT analýzy a popis důvodu realizace projektu,
- návrh řešení a přínosy řešení projektu, kde jsou použity metody a nástroje projektového managementu z teoretických poznatků práce.

V práci je využito mnoha metod, jako jsou různé druhy analýz například SWOT analýza, analýza rizik, časová analýza, analýza zainteresovaných stran, cíl projektu je definovaný pomocí trojimperativu a technikou SMART, dále jsou také spočteny náklady na projekt a je zde vytvořen přehled tržeb, který vychází z předchozích let a zkušeností majitelky cukrárny.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce popisuje projektový management a projekt jako pojem, a také další jeho součásti pro řízení a následného dosažení úspěšného projektu.

### 2.1 Projektový management

Projektový management je souhrn aktivit, který spočívá v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. (1, s. 17) Nejdůležitějším prvkem řízení projektů je projekt. (1, s. 20)

Vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí a metod pro projekt je představováno organizovaným působením základních pěti elementů projektového managementu, kterými podle Mooze, Forsberga a Cottermána jsou:

- **projektová komunikace** – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu;
- **týmová spolupráce** – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů;
- **životní cyklus projektu**, který představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé;
- vlastní **součásti projektového managementu** – 10 kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu
- **organizační závazek** (1, s. 17)

### 2.2 Projekt

Předmětem projektového managementu je projekt, který norma ISO 10 006 definuje jako „jedinečný proces koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (4, s. 14)

Profesor Kerzner definuje projekt jako jedinečný sled aktivit a úkolů, kde je:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn;
- přesně definováno datum začátku a konce uskutečnění

- stanoven rámec zdrojů potřebných pro jeho realizaci. (1, s. 20)

### 2.2.1 Kritéria úspěšnosti projektu

Pro posouzení úspěšného projektu lze využít tzv. **kritéria úspěšnosti projektu**, která rozlišujeme na tvrdá a měkká:

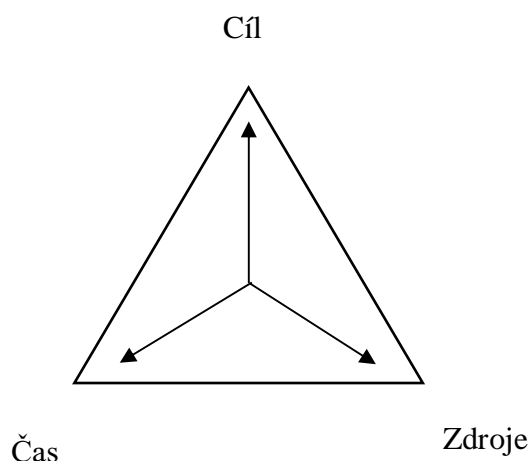
- **Tvrdá (kvantitativní) kritéria** – například počet zákazníků, lze jednoznačně určit a měřit.
- **Měkká (kvalitativní) kritéria** – například spokojenost zákazníka, je obtížné je stanovit a měřit, ale jsou pro posouzení projektu důležitá. Měla by být také objektivně vyhodnocena například prostřednictvím dotazníku pro zákazníky. (4, s. 48)

### 2.2.2 Trojimperativ projektu

V souvislosti s projekty a projektovými cíli v podstatě vždy pracujeme se třemi základnami – cílem, časem a zdroji – tzv. trojimperativem projektového řízení. (2, s. 66)

Definice projektu podle profesora Kerznera obsahuje tři základní charakteristiky, které definují:

- cíl, pomocí kterého je projektu dosaženo,
- čas, který limituje plánování jednotlivých dílčích činností projektu,
- dostupnost zdrojů, které budou průběžně čerpány a užívány.



**Obrázek 1: Trojimperativ projektu,**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 66)

## 2.3 Životní cyklus projektu

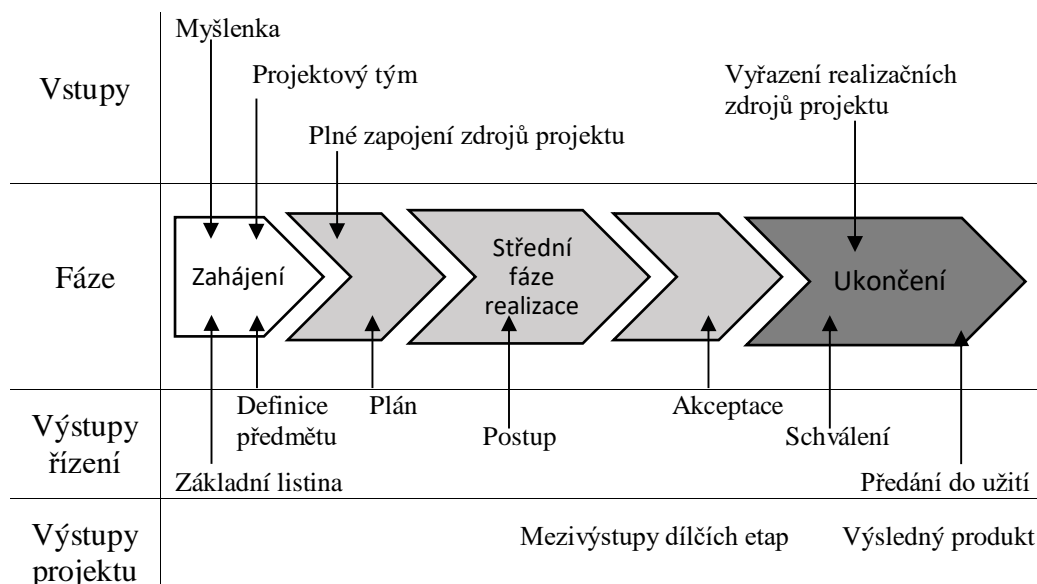
V projektovém řízení se setkáváme s pojmem fáze řízení projektu. Projekt lze jako celek rozdělit z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností na několik fází řízení projektu, které tvoří životní cyklus řízení projektu. Každá fáze sleduje svůj stanovený cíl a individuální časový rámec, který byl pro její realizaci stanoven. (3, s. 12)

lze obecně říct, že fáze životního cyklu projektu definují:

- jaký typ práce má být vykonán v daném stupni rozvoje projektu;
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích vytvořeny, jak je ověřit a hodnotit;
- kdo se zapojuje a podílí na aktivitách projektu v jeho jednotlivých úsecích. (1, s. 38)

Fáze řízení projektu lze rozdělit na:

- Předprojektovou (fáze Zahájení)
- Projektovou (Střední fáze realizace)
- Poprojektovou (fáze Ukončení) (1, s. 39)



**Obrázek 2: Životní cyklus projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 1, s.39)

## 2.4 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je období, kdy se analyzují možnosti realizace projektu. Zvažuje se, zda je nápad na projekt životaschopný. Pokud provedené studie potvrdí existenci příležitosti pro projekt, zvažuje se způsob jeho provedení. Výsledkem této fáze je doporučení, zda projekt realizovat či nikoli. (4, s. 20)



**Obrázek 3: Předprojektová fáze**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

V této fázi projektu se rozpracovávají dva klíčové dokumenty:

### 1. Studie příležitostí

Tato studie se snaží specifikovat cíl projektu. Odhadují se předpokládané přínosy projektu a očekávané náklady na tento projekt. V úvahu musí být brána aktuální i budoucí situace v organizaci a na jejím trhu. Výsledkem studie příležitostí je, zda zamýšlený projekt realizovat či nerealizovat. Dále se také ve studii příležitostí realizuje například analýza příležitostí, hrozeb, slabých a silných stránek tedy SWOT analýza (3, s. 26-27) a další.



## 2.4.1 SWOT analýza

**Tabulka 1: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4, s. 40-41)

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Silné stránky projektu	Slabé stránky projektu
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Příležitosti pro projekt	Hrozby projektu

Ve SWOT analýze probíhá analýza vnějšího a vnitřního prostředí projektu. Ve vnitřním prostředí jsou definovány silné stránky, jež dokážou projekt podpořit a slabé stránky, které mohou projekt ohrozit.

„Vnitřní prostředí projektu tvoří například:

- *personální zdroje,*
- *organizační struktura,*
- *marketingové a PR aktivity,*
- *informační podpora,*
- *fundraisingové aktivity,*
- *ekonomický systém,*
- *programy a projekty organizace,*
- *materiální a technické zázemí organizace.*“

Ve vnějším prostředí se hledají příležitosti a hrozby související se zainteresovanými strany projektu, ekonomickými, sociálními, legislativními, kulturními a dalšími faktory.

„Vnější prostředí projektu tvoří například:

- *zákazníci a klienti,*
- *konkurenti,*
- *dodavatelé,*
- *další zájmové skupin projektu,*
- *legislativa pro danou oblast projektu,*
- *politická situace,*

- *ekonomické faktory působící na projekt.*“ (4, s. 40)

## 2. Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti navazuje na studii příležitostí. Hlavním účelem je zhodnotit varianty provedení projektu a posoudit životaschopnost a realizovatelnost projektu. (4, s. 54)

Studie proveditelnosti by měla definovat cestu k úspěšnému dosažení projektu a specifikovat jeho obsah tzn. termín zahájení a ukončení projektu, odhadované náklady a zdroje pro uskutečnění projektu a také návrh milníků a různá rizika projektu. (3, s. 27)

### 2.4.2 Cíl projektu

Cíl je podstatným prvkem řízení a má pro projekt zcela zásadní význam. (5) Správně stanovený cíl je základ budoucího úspěšného projektu. (4, s. 48) Vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu ve formulaci jeho cíle můžeme použít techniku SMART. Cíl má:

- S – být specifický a konkrétní
- M – být měřitelný, aby bylo poznat, zda bylo cíle dosaženo
- A – být přidělený někomu na zodpovědnost
- R – být realistický
- T – být časově ohraničený (5)

### 2.4.3 Logický rámec

Logický rámec je strukturované zformulování hlavních parametrů projektu. (6, s. 29) Definování projektu pomocí logického rámce je klíčové pro řízení projektu. V logickém rámci jsou základní parametry projektu vzájemně logicky provázány. (7)

Hlavní přínosy logického rámce:

- pomáhá při návrhu projektu, jeho realizování i vyhodnocení
- přispívá ke stanovení a specifikaci cílů
- napomáhá k organizování činností, které budou v rámci projektu realizovány
- umožňuje identifikovat základní předpoklady a rizika
- určuje kritéria pro ověření, zda byl projekt úspěšný

- stanovuje prvotní harmonogram projektu
- pomáhá definovat strategii projektu (4, s. 57)

**Tabulka 2: Logický rámec**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 3, s. 28)

ZÁMĚR	Popis záměru	Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	nevyplňuje se
CÍL	Popis cíle	Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady/ rizika
VÝSTUPY	Popis výstupů	Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady/ rizika
AKTIVITY	Popis aktivit	Zdroje (lidé, peníze, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady/ rizika
				Předběžné podmínky

- **ZÁMĚR** = zodpovídá otázku PROČ chceme níže uvedeného cíle dosáhnout
- **CÍL** = ČEHO konkrétně chceme dosáhnout
- **VÝSTUPY** = JAK chceme cíle dosáhnout
- **AKTIVITY** = klíčové činnosti, které významně ovlivňují realizaci cíle
- **OOU** = ukazatele, které prokazují, že bylo záměru, cíle a výstupů dosaženo
- **ZPŮSOB OVĚŘENÍ** = jak budou ukazatele ověřeny
- **PŘEDPOKLADY/RIZIKA** = jednotlivé skutečnosti, které podmiňují realizaci
- **PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY** = položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o zbytku tabulky
- **ZDROJE** = potřebné pro realizaci daných činností
- **ČAS. RÁMEC** = odhad časové náročnosti realizace aktivit (3, s. 28-29)

#### 2.4.4 Zainterесované strany

Zainterесovanou stranou v projektu jsou osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu, nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací projektu, případně jeho výsledkem. Často také můžou ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky. (2, s. 49)

Rozdělení zainterесovaných stran dle důležitosti:

- **Primární strany** z pohledu projektu významnější subjekty, jako jsou cílové skupiny, vedení organizace a zaměstnanci, investoři a partneři
- **Sekundární strany** subjekty, které nemají tak silnou vazbu na projekt, ale je potřeba brát je v potaz. Jsou to například konkurence, média, orgány státní správy a samosprávy, veřejnost. (4, s. 67)

##### 2.4.4.1 Analýza zainterесovaných stran

Zainterесované strany v projektu je třeba analyzovat, aby bylo jasné, čí zájmy je třeba v každém případě naplnit a kdo zas není tak významný, nebo vůči komu být obezřetní. Porozuměním očekávání jednotlivých zainterесovaných stran přispíváme k úspěchu projektu. (2, s. 52)

**Tabulka 3: Příklad zainterесovaných stran a jejich očekávání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 52)

Zainterесovaná strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"><li>• zisk</li><li>• růst hodnoty podniku</li><li>• transparentnost</li></ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"><li>• kvalitní produkty a služby</li><li>• přiměřená cena produktu</li><li>• poprodejní servis</li></ul>
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"><li>• kvalita smluv a jednání</li><li>• včasné plnění závazků</li></ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"><li>• přiměřená mzda dobré pracovní podmínky</li><li>• profesní růst a další vzdělávání</li><li>• sladění osobního a profesního života</li></ul>

**Tabulka 4: Příklad analýzy zainteresovaných stran**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

Zainteresované strany	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení
Vlastníci a management	Zvyšování podílu na trhu a hodnoty firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvyšování zisku</li> <li>• Ovládnutí nového zahraničního trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostatek volných finančních prostředků</li> <li>• Znalost společnosti a nových zákazníků</li> </ul>	10
Zaměstnanci	Růst mezd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržení pracovních míst</li> <li>• Maximální finanční ohodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikovaný personál</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v některých profesích</li> </ul>	6
Zákazníci	Výhodnější finanční podmínky realizace zakázek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosažení minimální ceny při udržení požadované kvality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostatek finančních prostředků</li> </ul>	10

## 2.5 Projektová fáze

V projektové fázi se především sestavuje projektový tým, vytváří plán a dochází k jeho realizaci, jejímž závěrem je předání výsledků. (3, s. 47)

Členění projektové fáze:

1. **Zahájení**
2. **Plánování**
3. **Realizace**
4. **Ukončení** (3, s. 47-48)

## 2.6 Zahájení

Zahájení projektu je soubor činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů a vytváření základních předpokladů pro jeho realizaci. (1, s. 82) Hlavním cílem zahájení projektu je na odpovídající řídicí úrovni vyhlásit projekt definováním jeho základních atributů. (4, s.

82) V souladu s předchozí předprojektovou fází je nutné upřesnit cíle projektu, jeho účel, kdo se bude na projektu podílet, jejich kompetence atd. Proto je následně vytvářena tzv. zakládací listina projektu, která představuje základní dokument projektu. (3, s. 48)

### 2.6.1 Zakládací listina

Zakládací listina projektu v podstatě představuje zadání a vytyčuje hlavní mantinely pro prvotní práci manažera projektu a jeho týmu s tím, že se předpokládá další rozpracování a upřesnění informací v ní, včetně možnosti opodstatněných změn. (2, s. 279)

#### Tabulka 5: Zakládací listina

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle: 2, s. 280)

Zakládací listina projektu	
Název:	
Zadavatel (vlastník) projektu:	
Záměr:	
Cíl:	
Výstupy:	
Plánovaný termín zahájení:	
Plánovaný termín dokončení:	
Plánované náklady:	
Hlavní milníky:	
Zodpovědná osoba (manažer projektu):	

## 2.7 Plánování

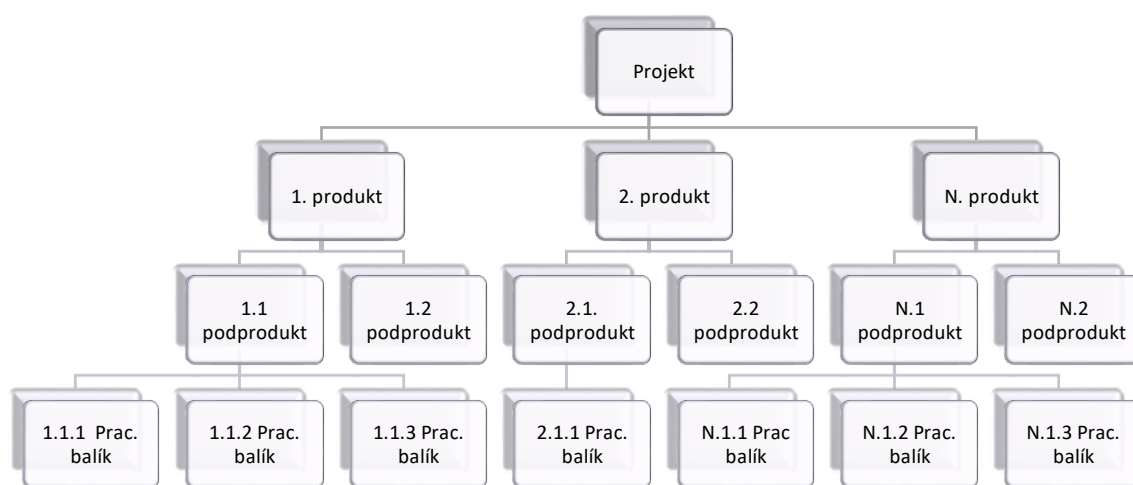
Plánování je soubor činností, které se zaměřují na vytvoření plánu cesty pro dosažení cílů prostřednictvím pracovního úsilí a využití disponibilních zdrojů. (1, s. 122)

Ze zahájení projektu máme definovaný tým, který má k dispozici zakládací listinu, logický rámec, popřípadě další dokumentaci, který nyní podrobně definuje rozsah projektu například formou WBS, vytvoří plán řízení projektu a harmonogram projektu, který je po schválení výchozím plánem projektu – tzv. baseline. (2, s. 172)

### 2.7.1 Work Breakdown Structure (WBS)

Z anglického výrazu vyplývá, že jde o *strukturu rozpadu prací* (6, s 57) nebo také je to *hierarchický rozpad cíle projektu* na jednotlivé produkty a podprodukty až po úroveň pracovních balíků, které je třeba v průběhu realizace projektu vytvořit. (4, s. 107)

WBS musí zahrnovat veškeré výstupy projektu, co není uvedeno ve WBS, nebude realizováno. (8)



**Obrázek 4: Grafické znázornění WBS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4, s. 108)

### 2.7.2 Analýza rizik

V každém projektu jsou určitá rizika, tedy nejisté události, které mohou nastat a ovlivnit zpravidla negativně jeho průběh. Analýza rizik je samostatnou disciplínou, která se snaží rozpoznat riziko tím, že předvídá, odhaduje pravděpodobnost jeho výskytu, určuje velikost dopadu a identifikuje událost, podle které pozná, že riziko nastalo. (6, s. 105)

Metoda **RIPRAN** se skládá ze čtyř základních kroků:

1. identifikace nebezpečí projektu,
2. kvantifikace rizik projektu,
3. reakce na rizika projektu,
4. celkové posouzení rizik projektu. (2, s. 90)

## Krok 1: Identifikace rizik

V prvním kroku identifikujeme významná nebezpečí, která mohou projekt ohrozit. V této fázi se nejčastěji využívá metoda brainstormingu. Často některé firmy sestavují seznam rizik srovnáním rizik z minulých let s těmi, co mohou nastat i u současného projektu. (2, s. 86-87)

**Tabulka 6: Metoda RIPRAN krok 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 9)

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období	Onemocní téměř 30 % zaměstnanců	Vcházíme z počasí z loňského roku

## Krok 2: Kvantifikace rizik

Ve druhém kroku, je třeba u sestaveného seznamu rizik odhadnout pravděpodobnost výskytu nebezpečí, určit výši nepříznivého dopadu na projekt a určit výslednou hodnotu rizika pomocí verbálních hodnot v níže uvedených tabulkách. (2, s. 86-87), (9)

**Tabulka 7: Metoda RIPRAN krok 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 91)

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období	Onemocní téměř 30 % zaměstnanců	SP	VD	VHR

**Tabulka 8: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 91)

Vysoká pravděpodobnost – VP	nad 33 %
Střední pravděpodobnost – SP	10–30 %
Nízká pravděpodobnost – NP	Pod 10 %



**Tabulka 9: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 92)

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohrožení cíle projektu nebo</li> <li>• ohrožení koncového termínu projektu nebo</li> <li>• možnost překročení celkového rozpočtu projektu nebo</li> <li>• škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu</li> </ul>
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• škoda 0,51-19,5 % z hodnoty rozpočtu projektu nebo</li> <li>• ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu</li> </ul>
Malý nepříznivý dopad na projekt – MD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• škody do 0,5 % z celkového rozpočtu projektu nebo</li> <li>• dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu</li> </ul>

**Tabulka 10: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 92)

	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>MD</b>
<b>VP</b>	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
<b>SP</b>	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
<b>NP</b>	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

**Krok 3: Opatření proti rizikům**

Po posouzení hodnotu rizik je třeba se zamyslet, jak na riziko reagovat. Cílem tohoto kroku je snížit celkovou hodnotu rizik na takovou úroveň, aby byl projekt s vysokou pravděpodobností úspěšně realizován. Nejjednodušší reakcí je riziko akceptovat. Na vyšší hodnoty rizik je vhodné reagovat nějakým opatřením, které hodnotu rizika sníží. (2, s. 87–88)

**Tabulka 11: Metoda RIPRAN krok 3**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 9)

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	Předpokládá náklady, termín realizace opatření, odpovědnost (vlastník rizika)	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"><li>• 20 000 Kč vakcína</li><li>• očkování v lednu</li><li>• dohodnuto s podnikovým lékařem</li></ul>	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy = nulová hodnota rizika

#### **Krok 4: Celkové posouzení rizik**

V posledním kroku se posoudí celková hodnota rizik a vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový, zda je možné pokračovat v realizaci bez zvláštních opatření.

### **2.7.3 Časová analýza**

Postup při vytváření časové analýzy:

1. Seznam činností – z WBS a Logického rámce;
2. Seřazení činností, tak jak na sebe navazují;
3. Ohodnocení činností – jak dlouho trvají (den, hodina). (10)

#### **2.7.3.1 Milníky projektu**

Milník je definovaný jako významná událost v projektu. Představuje bod kontroly. Milník je událost nebo podmínka, kdy je dokončena nějaká fáze projektu, etapa nebo dílčí úkoly. Milníky pomáhají členit a organizovat jednotlivé činnosti do logických skupin nebo posloupností. (4, s. 126)

**Tabulka 12: Příklad tabulky milníků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 1, s. 152)

Milník	Datum
Zahájení projektu	10. 12. 2019
Zahajovací schůzka projektového týmu	3. 1. 2020
Ukončení předprojektové fáze	3. 2. 2020
Ukončení projektové fáze	5. 3. 2020
Akceptační jednání	14. 4. 2020
Ukončení projektu	28. 4. 2020

### 2.7.3.2 Ganttův diagram

Představitelem diagramu je Henry L. Gantt, který tuto techniku představil už za první světové války. Technika diagramu velmi jednoduše a názorně ukazuje sled úkolů, včetně jejich začátku a konce. (1, s. 152)

Ganttovy diagramy nebo také lineární či úsečkové diagramy popisují jednoduché znázornění průběhu několika činností, které mohou probíhat i současně, a tím zkracovat délku trvání projektu. Základní princip této metody spočívá v rozložení všech aktivit a milníků v čase. Na jeden řádek se vždy zapisuje jen jedna aktivita či milník a její průběh se znázorní graficky. Na svislé ose jsou seřazeny jednotlivé činnosti a na vodorovné ose je uvedena délka jejich trvání. (4, s. 126–127)

### 2.7.4 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je nedílnou součástí plánování projektu. (1, s. 176) Rozpočet specifikuje jednotlivé výdaje a náklady na projekt, lze ho také doplnit o rozpis příjmů a výnosů, zdrojů na krytí nákladů. (6, s. 97)

Rozpočet je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu. Je to nezbytný podklad pro koordinaci všech činností, které jsou součástí projektu, také slouží pro kontrolu postupu vzhledem k jeho plánu. (1, s. 176) Podrobný rozpočet projektu vzniká „zdola – nahoru“:

- oceněním pracovních balíčků (nejnižší úroveň WBS)
- oceněním aktivit
- využitím rezervy na krytí rizik (2, s. 204)

Hlavní vstup pro stanovení nákladů slouží seznam aktivit a odhad doby jejich trvání. Při sestavení rozpočtu je třeba nejprve si stanovit **přímé náklady**, tyto náklady úzce souvisejí s realizací konkrétních aktivit, a **nepřímé náklady** (režijní náklady), tyto náklady nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu, jsou to náklady celé organizace. (2, s. 204)

**Tabulka 13: Přímé náklady**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 205)

Přímý náklad	Konkrétní příklad
osobní náklady na pracovníky projektu	mzdy, sociální a zdravotní pojištění, příspěvky na penzijní pojištění
náklady na materiál	písek, cement, papír
nákup služeb	pronájem prostor
cestovné pracovníků projektu	jízdné, stravné, ubytování
pořízení, pronájem hmotného majetku	automobily, nábytek, počítače
pořízení, pronájem nehmotného majetku	nákup patentů, licencí

**Tabulka 14: Nepřímé náklady**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 205)

Nepřímý náklad	Konkrétní příklad
nepřímé osobní náklady	část osobních nákladů managementu organizace
provoz budov	část nákladů na vytápění, spotřebu energií, úklid, opravy budov
náklady na podpůrná oddělení organizace	část nákladů na marketing, vedení účetnictví
daně a poplatky	část daní a poplatků

#### 2.7.4.1 Rezervy

Do rozpočtu je nutné také promítnout identifikovatelná a neidentifikovatelná rizika projektu a vytvořit tak pro ně rezervu. Výše rezervy lze určit jako procento celkových výdajů. Příklady rezerv na identifikovatelná rizika mohou být:

- Rezerva na kurzové ztráty – změna kurzu pro nákup a prodej v cizí měně;
- Dodatečné náklady – např. problémy nastanou až realizační fázi projektu při rekonstrukci starších domů je třeba více pracovníků a techniky. (2, s. 206)

### 2.7.5 Realizace

Zahájení realizace projektu je vhodné doprovodit tzv. **kick-off meetingem**, kde se setkají důležité zainteresované strany a je zde zrekapitulován plán projektu, harmonogram. V průběhu realizace je nutné sledovat a porovnávat projekt s jeho plánem průběhu. V případě zjištění odchylek nebo nalezení nových zjištění, je třeba provést korekční opatření, projekt přeplánovat a v případě potřeby vytvořit upravený základní plán projektu. (2, s. 172)

### 2.7.6 Ukončení

Ve fázi ukončení dochází k předání vytvořené práce a splnění cíle projektu, proto je ukončení významná životní fáze projektu. (4, s. 242) V této fázi projektový tým obvykle zpracovává tzv. závěrečnou zprávu o projektu. V této zprávě jsou vypsány především zkušenosti z realizace projektu a obvyklé také doporučení do dalších projektů. (2, s. 173)

Ukončení projektu vyjadřuje dokončení projektu, jakmile bylo dosaženo cílů. Zahrnuje dva procesy:

- Dokončení hmotných výstupů projektu a souhlas zadavatele
- Zaznamenání a předání všech poznatků získaných v rámci projektu. (4, s. 242)

Předání hmotných výstupů podle postupu probíhá se souhlasem projektového manažera a zadavatelem projektu. (4, s. 242)

*„Náplní takového předání může být například:*

- *spuštění a převedení daného výstupu,*
- *předání dokumentace produktu, zkušebních protokolů, inspekčních zpráv,*
- *konečné posouzení finanční situace,*
- *konečná zpráva a dokumentace projektu,*
- *dohoda o zaškolení, zárukách a závazcích.“ (3, s. 60)*

## 2.8 Poprojektová fáze

Hlavním účelem projektové fáze je zvyšování kvality dalších projektů, to znamená přispět k tomu, aby se zhodnotily kladné zkušenosti a také se předešlo stále stejným chybám. (4 s. 256) U realizace projektu získáváme mnoho nových poznatků a zkušeností,

ze kterých se lze poučit v dalších projektech. Je třeba určit dobré a špatné zkušenosti, a to analyzováním celého průběhu projektu. (2, s. 173)

Etapy poprojektové fáze se rozlišují na:

- analýzu ukončeného projektu,
- zhodnocení a sepsání návrhů pro zlepšení dalších projektů,
- udržovací fáze výsledků projektu.

Někdy lze z časových důvodů sloučit první dvě etapy poprojektové fáze do jedné, která bývá nazývána **vyhodnocovací fáze ukončeného projektu**. (4, s. 256)

Poprojektová fáze bývá označována jako nejnáročnější, a to z důvodů:

- nadšení z projektu, už není takové jako při zahájení projektu, chybí potřebná motivace,
- u projektového týmu se začíná projevovat únava z řešení problémů,
- projekt nemusí vždy skočit úspěšně,
- dochází k odvedení pozornosti dalšími novými projekty. (3, s. 82-83)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá analýzou současného stavu společnosti a také projektu.

#### 3.1 Základní informace o podnikatelském subjektu

Subjekt: Ingrid Čejková

Sídlo: Na Brněnce 564/18, Ivančice, 664 91

Identifikační číslo osoby: 4787\*\*87

##### **Živnostenské oprávnění č. 1:**

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Velkoobchod a maloobchod

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 25. 05. 1993

##### **Živnostenské oprávnění č. 2:**

Předmět podnikání: Pekařství, cukrářství

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Vznik oprávnění: 17. 10. 2011

#### **3.1.1 Historie provozovny**

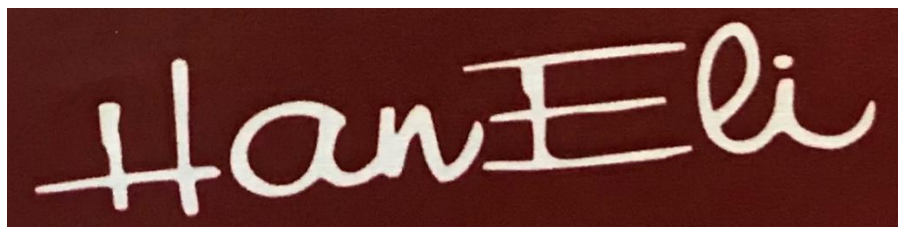
Cukrářskou výrobu založila paní Čejková v roce 2011 na základě živnostenského oprávnění. Cukrářská výroba byla v komerčních prostorech, v pronájmu, v bytovém domě v Oslavanech. Zde paní majitelka vyráběla a prodávala pouze zákusky a dorty. V této době se cukrárna jmenovala ALORA (z italského slova), a to z důvodu využívaných italských surovin a receptur.

Poté se v roce 2013 výroba přestěhovala na současnou adresu Na Brněnce 18 v Ivančicích a přejmenovala se na HanEli. Název HanEli vznikl ze spojení jmen Hana a Eliška. Majitelka cukrářské výroby přidala do nabídky prodej pralinek a čokolády, které také sama vyrábí. V roce 2014 paní majitelka rozšířila svůj sortiment o výrobu a prodej

točené zmrzliny. V tomto roce také majitelka cukrářské výroby pořídila kávovar a kávu značky Carraro. Začala prodávat kávu s sebou a další doplňkové zboží jako cukrovinky. Od roku 2016 prodává a připravuje kávu značky Gopion dovezenou přímo z Itálie, také svoji nabídku obohatila italským Proseccem. V tomto roce přidala k točené zmrzlině také škrábanou (kopečkovou) zmrzlinu. V roce 2018 také začala spolupracovat s vinaři z Jižní Moravy, a to z obce Čejkovice a svoji nabídku tak rozšířila o výborné české víno.

Od založení firmy, cukrářská výroba HanEli také nabízí výrobu slaných dortů nebo například slané l'eclairy.

Majitelka cukrářské výroby HanEli nemá od založení žádné zaměstnance, vše si vyrábí sama, v sezonní době a při různých akcích vypomáhají brigádníci a externí pracovníci. (12)



**Obrázek 5: Logo**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.1.2 Odběratelé cukrářské výroby**

Mezi hlavní odběratele výroby patří běžní zákazníci, kteří buď navštíví výrobu osobně a výrobek si zakoupí nebo si požadovaný výrobek objednají telefonicky. Dále také cukrářská výroba nabízí své výrobky a zboží větším odběratelům jako je penzion Zelený statek v Rašovicích, který pravidelně odebírá zhruba 50kg zmrzliny podle sezónnosti. Nebo také společnost Metaldyne Oslavany, která každoročně při speciální události objednává velké množství zákusků pro své zaměstnance. (12)

### **3.1.3 Konkurence cukrářské výroby**

Mezi hlavní konkurenci HanEli patří:

- Cukrárna u Švihálků v Ivančicích
- Cukrárna Máslová trubička v Ivančicích
- Cukrárna u Černého lva v Ivančicích
- Cukrárna Caramella v Oslavanech



- Obecní cukrárna v Neslovicích (12)

### 3.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza cukrářské výroby HanEli pojednává o silných a slabých stránkách výroby a také o možných příležitostech a hrozbách. Analýza je podložena vypracovanými analýzami SLEPTE, 7S a Porterovou analýzou, které v práci nejsou uvedeny a byli vytvořeny s pomocí majitelky výroby.

**Tabulka 15: SWOT analýza cukrářské výroby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vše vlastní výroba</li> <li>▪ Široký sortiment</li> <li>▪ Vlastní prostory</li> <li>▪ Výhodná poloha</li> <li>▪ Pravidelné školení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Málo parkovacích míst před cukrářskou výrobnou</li> <li>▪ Marketing firmy</li> <li>▪ Posezení pro zákazníky</li> </ul>
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zlepšit marketing firmy</li> <li>▪ Zúčastnit se kulturních akcí v Ivančicích a okolí</li> <li>▪ Získat nové odběratele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Epidemiologická situace</li> <li>▪ Nařízení vlády</li> <li>▪ Konkurence v malém městě</li> </ul>

#### Silné stránky

Majitelka cukrářské výroby si vše vyrábí sama z kvalitních surovin. Sama si domlouvá objednávky a pak je také zhotovuje, má velmi širokou nabídku od sladkých dortů a zákusků přes čokoládu až po slané dorty. Pravidelně jezdí na školení, které pořádají její dodavatelé. Cukrářská výroba se nachází ve spodních prostorách domu, který vlastní majitelka, také má výhodnou polohu, nachází se na hlavní silnici naproti základní škole.

#### Slabé stránky

Před cukrářskou výrobnou jsou pouze 3 parkovací místa, které jsou většinu času obsazené. Cukrářská výroba má pouze internetové stránky, v dnešní době by lidé možná více navštěvovali facebookový či instagramový profil. Z důvodů hygienických podmínek

cukrářská výroba nemá posezení pro zákazníky. Na tuto slabou stránku poukazují i sami zákazníci.

### **Příležitosti**

Velká příležitost pro cukrárnu HanEli je pravidelně se účastnit kulturních akcí v Ivančicích a okolí, cukrárna se již zúčastňuje například Slavností chřestu a vína, ale pouze na velmi malém prostoru stánku, kde nenabízí veškerou svou nabídku. Pro zlepšení marketingu lze založit facebookový či instagramový profil. Pro zvýšení tržeb může výroba nabídnout své produkty novým odběratelům jako jsou například hotely, restaurace a kavárny v okolí.

### **Hrozby**

Největší hrozbou pro cukrářskou výrobu je vývoj pandemické situace s Covidem 19 a s tím spojené vládní nařízení. Ivančice jsou malé město, tudíž je tu mnoho konkurenčních podniků. Mezi největší konkurenty patří cukrárna v nákupním centru, nenabízí tak kvalitní suroviny jako cukrářská výroba HanEli, ale o to mají nižší cenu výrobků, což má pro mnoho ivančických zákazníků větší význam než kvalita surovin.

## **3.2 Současný stav projektu**

V této podkapitole je zdůvodněn návrh a realizace projektu. Jsou zde popsány Slavnosti chřestu a vína, jejich průběh, historie a další. Podkapitola také popisuje působení cukrářské výroby na Slavnostech chřestu a vína v minulých letech.

### **3.2.1 Slavnosti chřestu a vína**

Slavnosti chřestu a vína mají již dlouholetou tradici. Letos, v roce 2021 se bude konat již 27. ročník. Slavnosti chřestu a vína pořádá Kulturní a informační středisko Ivančice. Slavnosti mají každoročně velmi obsáhlý a různorodý program. V pátek po celé dopoledne vystupují děti z ivančických základních škol a také ze ZUŠ Ivančice, tancují, zpívají a také vystupují s divadelním představením. Páteční program doprovázejí kapely jako například místní ivančická kapela Rock String. V pátek večer Ivančice nabízejí v rámci slavností tradiční zábavu s kapelou Reflexy. V sobotním a nedělním programu vystupují dechové, ale i moderní kapely a odpoledne nesmí chybět kuchařská show se

známými kuchaři, kteří připravují pokrmy z chřestu. V roce 2019 se slavností zúčastnil známí kuchař Přemek Forejt. Na slavnostech se v sobotu a neděli vybírá vstupné.

Mezi hlavní program slavností patří:

- Prodej čerstvého českého chřestu
- Řemeslný a potravinový jarmark
- Gastrozóna – vybrané restaurace připravují pokrmy z chřestu
- Vinařská zóna – vybraní vinaři z Jihomoravského kraje
- Program pro děti
- Jízdy parního vlaku s lokomotivou Skaličák
- Výstava o pěstování chřestu
- Expozice Vladimíra Menšíka (11)

Slavnosti v roce 2020 byly z důvodu nařízení vlády v souvislosti se šířením nemoci Covid-19 zrušeny a město Ivančice uspořádalo alespoň Chřestové trhy, kde probíhal prodej chřestu a řemeslný trh.

### **3.2.2 Účast na slavnostech v minulých letech a důvod realizace projektu**

Majitelka cukrářské výroby se účastní slavností již několik let. Slavnosti chřestu a vína jsou velmi vyhlášené, každoročně je navštíví velmi mnoho návštěvníků ze širokého okolí. Součástí slavností je bohatý program a také známé osobnosti, od kuchařů až po zpěváky a moderátory, proto je akce pro výrobu velkou příležitostí nejen v získání nových zákazníků. Cukrářská výroba má malý stánek, na kterém nelze zdaleka představit všechny druhy výrobků, proto se majitelka rozhodla pronajmout větší prostor a rozšířit tak i nabídku výrobků a dalšího zboží. Z tohoto důvodu se bude vytvářet plán pro účast na slavnostech, aby bylo vše připraveno a nic nechybělo.

### **3.2.3 SWOT analýza projektu**

SWOT analýza projektu je zaměřena na silné a slabé stránky a také na příležitosti a hrozby projektu. Analýza je podložena vypracovanými analýzami SLEPTE, 7S a Porterovou analýzou, které v práci nejsou uvedeny a byli vytvořeny s pomocí majitelky výroby a organizátory slavností.

**Tabulka 16: SWOT analýza současného stavu projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké množství zákazníků</li> <li>• Dlouhodobá účast na akci</li> <li>• Reklama pro firmu</li> <li>• Poloha stánku</li> <li>• Místa k sezení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poloha stánku</li> <li>• Velikost stánku</li> </ul>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nových zákazníků</li> <li>• Vytvoření nových receptur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatné počasí</li> <li>• Velká konkurence</li> <li>• Covid-19</li> <li>• Vládní nařízení</li> </ul>

### **Silné stránky**

Slavnosti chřestu a vína se konají již přes 25 let, vždy v druhé polovině května v pátek, sobotu i neděli a navštěvují je každoročně stovky účastníků. Cukrářská výrobní HanEli se slavnostmi zúčastňuje už téměř 10 let, tudíž stálí zákazníci už vědí, kam jít. Slavnostmi se účastní z velké části hlavně obyvatelé Ivančic a blízkého okolí, což je i velké plus pro reklamu. Výhodou polohy stánku je nižší teplota v prostorách Městského úřadu. Proto je zde jednodušší skladování zákusků. Po domluvě s pořadateli je v prostorách Městského úřadu každoročně nachystáno pár stolů a židlí.

### **Slabé stránky**

Cukrářská výrobní HanEli má stánek v prostorách Městského úřadu, což je také zároveň slabou stránkou, neboť je Městský úřad po celou dobu konání slavností schovaný za pódiem. Mezi slabé stránky je velikost současného stánku, kde je možné ukázat pouze pár druhů produktů.

## **Příležitosti**

Slavnosti jsou vždy po celé tři dny doprovázeny zábavným programem pro návštěvníky, kdy na pódiu nechybí každý rok i nějaká známá osobnost od zpěváků až po známé kuchaře, kteří připravují ochutnávku pokrmů z chřestu. I to je jeden z důvodů, proč se slavností účastní i návštěvníci ze širokého okolí, a proto je možné zde získat vysoké množství nových zákazníků. V poslední době je v moderní kuchyni chřest velmi oblíbená surovina, proto je možné ho využít i v přípravě sladkých pokrmů, a to dává paní Čejkové možnost vytvořit nové produkty i z chřestu.

## **Hrozby**

Současně mezi největší hrozbu projektu patří onemocnění Covid-19, a s tím spojené vládní nařízení. V roce 2020 byly slavnosti z důvodů nařízení vlády také zrušeny. Špatné počasí také patří mezi hrozby z důvodu konání slavností ve venkovních prostorách na náměstí v Ivančicích, tohle ale lze využít i jako příležitost, účastníky déšť přiláká do vnitřních prostor, kde se stánek výroby nachází. Slavnosti také navštěvují konkurenční podniky z Ivančic a mnoho dalších prodejců sladkých výrobků a obdobného sortimentu, který nabízí i cukrárna HanEli, tudíž konkurence je zde vysoká.

### **3.3 Definování cíle projektu**

Pro definování cíle bude využito metod projektového managementu jako jsou Trojimperativ projektu, definice cíle podle metody SMART a vymezení měkkých a tvrdých kritérií projektu.

#### **3.3.1 Trojimperativ projektu**

Vymezení projektu pomocí trojím vymezením projektu – trojimperativu:

Cílem projektu je vytvoření plánu pro účast na Slavnostech chřestu a vína konajících se od 21.5. do 23.5. 2021 s maximálními náklady 125.000 Kč.

### 3.3.2 SMART cíl

Definování cíle pomocí metody SMART:

S – vytvořit projekt s plánem pro účast na Slavnostech chřestu a vína

M – se snížením doby příprav alespoň o 2 dny

A – zodpovědná osoba: Hana Čejková (projektový manažer)

R – ano, je to reálné

T – od 21.5. do 23. 5. 2021

**Přínosy:** snížení doby přípravy na slavnosti, zvýšení ročního zisku, získání nových zákazníků, zvýšení počtu vícedruhových objednávek, nové receptury, zvýšení návštěvnosti webových stránek.

### 3.3.3 Kritéria úspěšnosti projektu

**Měkká kritéria:**

- spokojení zákazníci
- spokojený zadavatel projektu
- motivace a zkušenosti do dalších let

**Tvrdá kritéria:**

- zvýšení zisku o 10 %
- minimálně 10 nových zákazníků
- zvýšení vícedruhových objednávek o 15 %
- snížení doby příprav alespoň o 2 dny

## 4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato část práce se zaměřuje na návrh plánu projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína v Ivančicích. Jsou zde využity teoretická východiska práce a rozpracovány dílčí úkoly pro dosažení úspěšného projektu. Je zde vytvořen Logický rámec, Identifikační listina, Analýza zainteresovaných stran a WBS. Dále jsou zde analyzovány rizika, zpracována časová analýza a matice odpovědnosti, a nakonec také Rozpočet projektu.

### 4.1 Logický rámec

V Logickém rámci jsou zpracovány hlavní parametry projektu, a tudíž umožňuje ucelený pohled na projekt. Všechny parametry jsou logicky provázány, probíhá zde vertikální vazba mezi řádky, a to odspodu nahoru a horizontální vazba mezi sloupci zleva doprava. Z Logického rámce tedy vyplývá, proč projekt realizujeme, co a jak musíme udělat pro to, aby byl uskutečněn. Velkou výhodou Logického rámce je mezinárodní využití a uznání. Pro lepší orientaci je Logický rámec otočený na šířku.

Protože má projekt velké množství aktivit, nejsou v logickém rámci popsány všechny. Výčet všech aktivit je uveden až v hierarchické struktuře WBS.

Nejdůležitější podmínkou pro uskutečnění projektu, která je uvedena na konci Logického rámce, je zlepšení pandemické situace v České republice a následné zrušení všech vládních nařízení, a tím i povolení konání kulturních akcí.

Z důvodu využití dvou brigádníků na každý den konání Slavností chřestu a vína, vychází zdroje u dvou aktivit uvedených v Logickém rámci na 6 člověkodnů

**Tabulka 17: Logický ráme projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
<b>Záměr</b>	1. Usnadnění přípravy na slavnosti v budoucích letech 2. Zvýšení povědomí o nabídce 3. Zvýšení odběru	1.1 Snížení doby přípravy alespoň o 2 dny 2.1. Zvýšení vícedruhových objednávek o 15 % 2.3. Zvýšení návštěvnosti webových stránek o 5 % 2.4. Vytvořit dvě nové receptury 3.1. Získání minimálně 10 nových zákazníků 3.2. Zvýšení ročního zisku o 10 %	1.1.1. Srovnání s poznámkami z minulých let 2.1.1 Seznam objednávek 2.3.1. Google Analytics 2.4.1. Seznam receptur 3.1.1. Seznam objednávek 3.2.1 Účetnictví	—
<b>Cíl</b>	Vytvořit projekt s plánem pro účast na Slavnostech chřestu a vína konaných od 21.5. do 23.5 2021 z důvodu snížením doby přípravy alespoň o dva dny	Vše dobře připravené (nic nechybí, nechystaly se zbytečné věci)	Porovnání s předchozími roky	Usnadnění práce Nepřekročení plánovaných nákladů
<b>Výstupy</b>	1. Prodejní místo 2. Marketing 3. Vybavení 4. Výroba a prodej výrobků a zboží 5. Brigádníci	1.1. Potvrzení ze strany pořadatelů 2.1. Webové stránky a plakát na výlohu 2.2. Rozdáno 150 kusů letáků 3.1. Přeprava strojů a inventáře 4.1. Výroba 3000 kusů produktů 4.2. Prodané výrobky a zboží v hodnotě 100.000Kč 5.1. Uzavřené smlouvy se 3 brigádníky	1.1.1. Příjmový doklad 2.1.1 Kontrola majitelem 2.2.1. Úbytek skladových zásob letáků 3.1.1. Kontrola majitelem 4.1.1. Spotřeba surovin 4.2.1. Účetnictví 5.1.1. Účetnictví	Spokojenost majitelky Příznivé počasí Dostatek zboží na prodej Bezproblémová spolupráce a komunikace s pořadateli



	Popis	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady
<b>Klíčové aktivity</b>	1.1. Zamluvení prodejního místa v prostorách MÚ	1.1.1. 1 člověkodenní	1.1.1.1. 0,5 dne	Spokojení zákazníci
	2.1. Informovat na webových stránkách o účasti na slavnostech	2.1.1. 1 člověkodenní	2.1.1.1. 0,5 dne	Dostatek vybavení
	2.2. Vytvoření a umístění plakátu na výlohu	2.2.1. 1 člověkodenní	2.2.1.1. 0,5 dne	Dostatek vybavení ze strany pořadatelů
	2.3. Rozdání letáků výrobní	2.3.1. 6 člověkodenní	2.3.1.1. 3 dny	
	3.1. Zajištění dodávkového auta na přepravu strojů, inventáře a výrobků	3.1.1. 1 člověkodenní	3.1.1.1. 0,5 dne	
	3.2. Příprava pomocného inventáře	3.2.1. 1 člověkodenní	3.2.1.1. 0,5 dne	
	3.3. Doprava strojů a inventáře na prodejní místo	3.3.1. 1 člověkodenní	3.3.1.1. 1 den	
	4.1. Nákup surovin	4.1.1. 4 člověkodenní	4.1.1.1. 2 den	
	4.2. Výroba zákusků, koláčů a další produktů	4.2.1. 5 člověkodenní	4.2.1.1. 5 dní	
	4.3. Doprava výrobků a zboží na prodejní místo	4.3.1. 6 člověkodenní	4.3.1.1. 3 dny	
	4.5. Prodej výrobků a zboží	4.4.1. 6 člověkodenní	4.4.1.1. 3 dny	
	5.1. Zajištění brigádníků pro projekt	5.1.1. 1 člověkodenní	5.1.1.1. 1 den	
			<b>Předběžné podmínky</b>	
			Vláda ČR neomezuje konání kulturních akcí z důvodu šíření nemoci Covid-19	

## 4.2 Analýza zainteresovaných stran

Tato analýza se zabývá analýzou zainteresovaných stran projektu. Tedy nejdůležitější osoby nebo skupiny lidí, kteří mají zájem na úspěchu projektu nebo jsou projektem nějak ovlivněni.

**Tabulka 18: Analýza zainteresovaných stran projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zainteresované strany	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení
Pořadatelé	Dodržení smluvených podmínek	Zvýšení povědomí o ivančické tradici	Kvalitní program a nabízené služby	9
Majitelka	Zvýšení objednávek	Zvýšení tržeb a zisku	Široká a odlišná nabídka	10
Zákazníci	Spokojenost	Nová nabídka produktů	Dostatek finančních prostředků	8
Konkurence	Lepší nabídka produktů	Získání co nejvíce zákazníků	Lepší pozice a trhu	5
Dodavatelé	Nedodržení termínu dodání surovin	Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	Prověření dodavatelé Kvalitní suroviny	9

### Posouzení zainteresovaných stran projektu:

Z této analýzy vyplývá, že nejdůležitější zainteresovanou stranou projektu je majitelka cukrářské výroby, a tedy i zadavatelka projektu. Mezi další důležité strany projektu patří Pořadatelé a dodavatelé, bez kterých by se projekt nemohl uskutečnit, dále pak také zákazníci. A v tomto projektu je nejméně důležitá konkurence, a to z důvodu široké konkurence z různých koutů České republiky, tudíž přes zbytek roku ani konkurencí pro cukrářskou výrobu nemusí být.

### 4.3 Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu vymezuje základní informace o projektu, kdo projekt zadal, cíl projektu, jeho záměr. Také definuje hlavní milníky projektu a plánovaný termín zahájení a dokončení.

**Tabulka 19: Zakládací listina projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zakládací listina projektu		
Název:	Plán projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína	
Zadavatel (vlastník) projektu:	Majitelka cukrářské výroby	
Záměr:	1. Uspřádání příprav na slavnosti v budoucích letech 2. Zvýšení povědomí o nabídce 3. Zvýšení odběru, a tím zvýšení zisku	
Cíl:	Vytvořit projekt s plánem pro účast na Slavnostech chřestu a vína konaných od 21.5. do 23.5. 2021 z důvodu snížením doby přípravy alespoň o dva dny	
Výstupy:	1. Prodejní místo 2. Marketing 3. Vybavení 4. Prodej výrobků a zboží 5. Brigádníci	
Plánovaný termín zahájení:	15. 3. 2021	
Plánovaný termín dokončení:	24. 5. 2021	
Plánované náklady:	120.000,- Kč	
Hlavní milníky:	1. Zamluvení prodejního místa v prostorách MÚ 2. Informovat na webových stránkách o účasti na slavnostech 3. Zajištění dodávkového auta 4. Přeprava strojů a inventáře na prodejní místo 5. Začátek výroby 6. Zajištění brigádníků pro projekt 7. Ukončení projektu	15. 3. 2021 29. 3. 2021 4. 5. 2021 11. 5. 2021 13. 5. 2021 20. 5. 2021 24. 5. 2021
Zodpovědná osoba (manažer projektu):		Hana Čejková

## **4.4 Work Breakdown Structure (WBS)**

WBS je hierarchická struktura výstupů projektu. Vyplývá z Logického rámce, obsahuje nadefinované výstupy a rozpracovává je na menší dílčí činnosti, tak aby bylo dosaženo cíle. Oproti výše uvedenému Logickému rámci jsou ve WBS vypsány všechny činnosti projektu. Projekt obsahuje 5 hlavních výstupů, které dále rozpracovává na dílčí úkoly:

### **1. Prodejní místo**

- Zamluvení prodejního místa v prostorách Městského úřadu
- Ověření zajištění stolů a židlí od pořadatelů akce

### **2. Marketing**

- Aktualizace webových stránek – informovat o účasti
- Vytvoření plakátu na výlohu výroby
  - Vytisknutí plakátu
  - Vylepení plakátu na výlohu výroby
- Rozdání letáků cukrářské výroby

### **3. Vybavení**

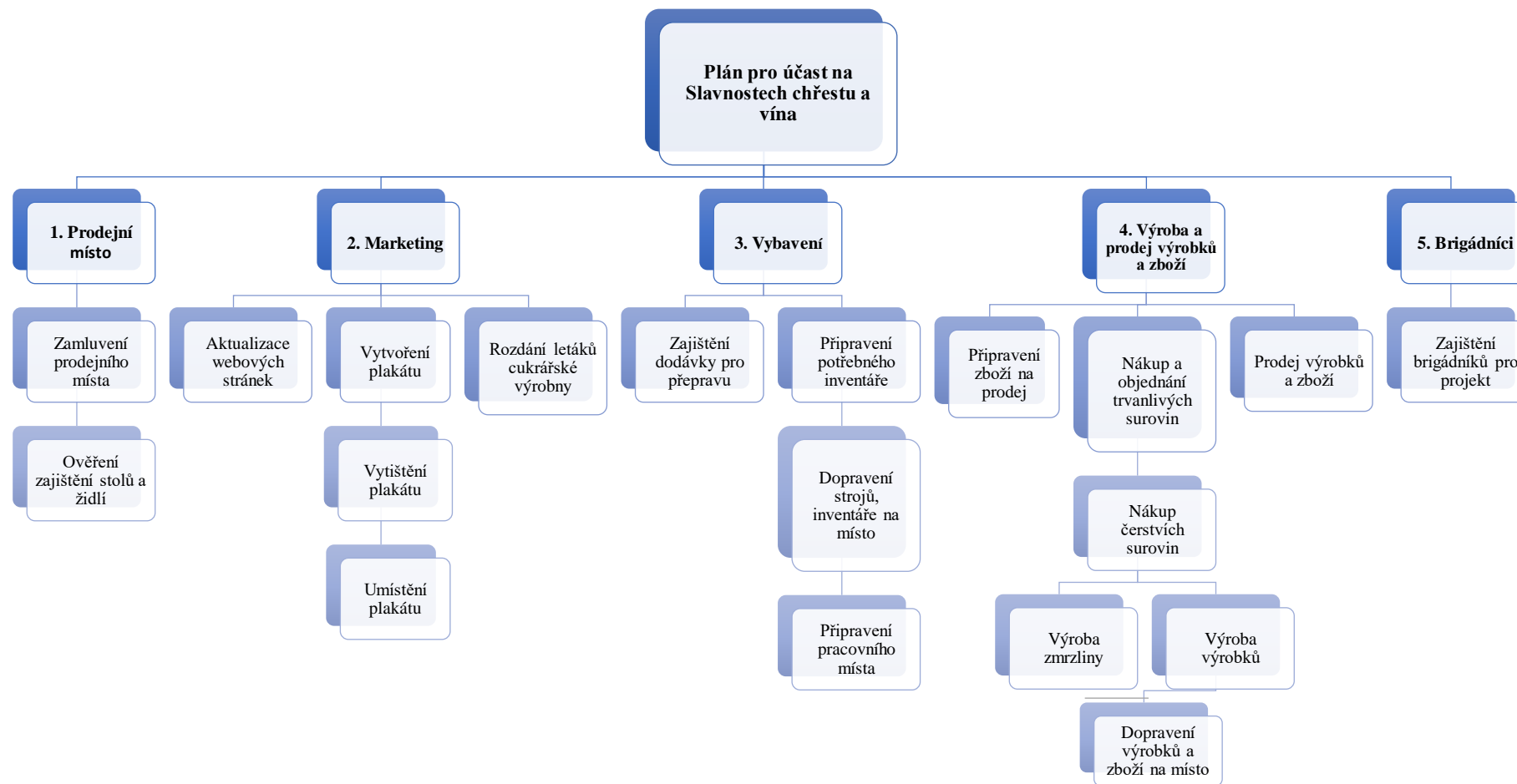
- Zajištění dodávkového auta na přepravu strojů, inventáře a výrobků
- Připravení potřebného inventáře
  - Dopravení strojů a inventáře na prodejní místo
  - Připravení pracovního místa

### **4. Výroba a prodej výrobků a zboží**

- Připravení zboží na prodej
- Nákup a objednání trvanlivých surovin a zboží
  - Nákup čerstvých surovin
  - Výroba zmrzliny
  - Výroba zákusků, koláčů a dalších produktů
    - Dopravení výrobků na prodejní místo
- Prodej zboží a výrobků

### **5. Brigádníci**

- Zajištění brigádníků pro projekt



**Obrázek 6: Hierarchická struktura projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.5 Analýza rizik

Každý projekt má několik rizik. Pro identifikaci rizik v projektu bude použita kvalitativní metoda RIPRAN. Rizika budou nejprve identifikována poté bude posouzeno, jak je pravděpodobné, že nastanou a jaký budou mít dopad, pokud nastanou a následně bude vyhodnocena jejich hodnota. Budou zde navrženy odezvy pro zmenšení dopadu rizik a následně proběhne posouzení a vyhodnocení nové hodnoty rizika. Pro určení rizik je možné využít i předpoklady z logického rámce. Při znegování předpokladů dostaneme rizika projektu.

### **Seznam rizik:**

1. Vládní nařízení spojená se šířením nemoci Covid-19
2. Špatně dohodnuté podmínky s pořadateli
3. Nepříznivé počasí
4. Konkurenční stánky s obdobnou nabídkou
5. Nedostatečná informovanost stávajících i potencionálních zákazníků o naší účasti na slavnostech
6. Nedodržení termínu dodávek surovin od dodavatelů
7. Nedostatek produktů a zboží na prodej
8. Nezodpovědní brigádníci

## Krok 1:

**Tabulka 20: Analýza rizik projektu krok 1**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Poznámky
1.	Vládní nařízení spojená se šířením nemoci Covid-19	Zrušení nebo omezení průběhu akce	Předpokládáme podle stále se nezlepšující situace
2.	Špatně dohodnuté podmínky s pořadateli	Nedostatečný prostor a inventář	
3.	Nepříznivé počasí	Malá účast	
4.	Konkurenční stránky s obdobnou nabídkou	Nízký zisk	
5.	Nedostatečná informovanost stávajících i potencionálních zákazníků o účasti na slavnostech	Nízký počet zákazníků, nízký zisk	
6.	Nedodržení termínu dodávek surovin od dodavatelů	Nedostatek produktů a zboží na prodej	
7.	Nedostatek produktů a zboží na prodej	Nespokojení zákazníci	
8.	Nezodpovědní brigádníci	Nespokojení zákazníci, nízký zisk	

## Krok 2

**Tabulka 21: Analýza rizik projektu krok 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Vládní nařízení spojená se šířením nemoci Covid-19	Zrušení nebo omezení průběhu akce	<b>VP</b>	<b>VD</b>	<b>VHR</b>
2.	Špatně dohodnuté podmínky s pořadatelem	Nedostatečný prostor a inventář	<b>NP</b>	<b>SD</b>	<b>NHR</b>
3.	Nepříznivé počasí	Malá účast	<b>SP</b>	<b>VD</b>	<b>VHR</b>
4.	Konkurenční stránky s obdobnou nabídkou	Nízký zisk	<b>SP</b>	<b>VD</b>	<b>VHR</b>
5.	Nedostatečná informovanost stávajících i potencionálních zákazníků o účasti na slavnostech	Nízký počet zákazníků, nízký zisk	<b>NP</b>	<b>VD</b>	<b>SHR</b>
6.	Nedodržení termínu dodávek surovin od dodavatelů	Nedostatek produktů a zboží na prodej	<b>NP</b>	<b>VD</b>	<b>SHR</b>
7.	Nedostatek produktů a zboží na prodej	Nespokojení zákazníci	<b>NP</b>	<b>VD</b>	<b>SHR</b>
8.	Nezodpovědní brigádníci	Nespokojení zákazníci, nízký zisk	<b>SP</b>	<b>SD</b>	<b>SHR</b>



### Krok 3:

**Tabulka 22: Analýza rizik projektu krok 3**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	Předpokládá náklady, termín realizace opatření, odpovědnost (vlastník rizika)	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Prodej chřestových specialit alespoň z „výdejního okénka“ výroby	<ul style="list-style-type: none"><li>• nižší náklady než při účasti na slavnostech, ale také nižší zisk z akce</li><li>• v termínu Slavnostech chřestu a vína</li><li>• dohodnuto s majitelkou cukrářské výroby</li></ul>	Mnohem nižší zisk – hodnota rizika bude stále vysoká
2.	Ověřit dohodnuté informace	<ul style="list-style-type: none"><li>• nulové náklady</li><li>• týden před slavnostmi</li><li>• projektový manažer</li></ul>	Ověřené informace – nulová hodnota rizika
3.	Uvést v informacích na webu, že se stánek bude nacházet ve vnitřních prostorách městského úřadu	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0,5 MD</li><li>• týden před Slavnostmi (podle předpovědi počasí)</li><li>• stálý brigádník</li></ul>	Účastníci slavností mají zájem o celý program, tudíž to nemusí ovlivnit jejich rozhodnutí – stále vysoká hodnota rizika
4.	Odlišit nabídku od ostatních co nejvíce	<ul style="list-style-type: none"><li>• zvýšení nákladů o 5 000 Kč</li><li>• při výrobě produktů</li><li>• majitelka cukrářské výroby</li></ul>	Výjimečně shodná nabídka například káva s sebou, ale to je pouze doplňkové zboží nabídky – nízká hodnota rizika
5.	Ověřit informační kanály	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0,5 MD</li><li>• týden před slavnostmi</li><li>• projektový manažer</li></ul>	Ověřené informace – nízká hodnota rizika
6.	Potvrzení objednávky a dodání	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0,5 MD</li><li>• dva dny před dodáním objednávky</li><li>• majitelka cukrářské výroby</li></ul>	Prověření dodavatelé, potvrzení objednávky – nízká hodnota rizika

7.	Nakoupit rezervní suroviny a zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 000 Kč</li> <li>• 4 dny před začátkem výroby</li> <li>• majitelka cukrářské výroby</li> </ul>	Nepravděpodobnost nedostatku surovin, některé suroviny se dají nahradit něčím jiným – nulová hodnota rizika
8.	Najmout brigádníky z ověřených zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neprojeví se v nákladech</li> <li>• podle časového plánu</li> <li>• projektový manažer</li> </ul>	Prověření brigádníci, dohled – nulová hodnota rizika

#### Krok 4:

Celkové posouzení rizik:

Projekt není příliš rizikový a většině rizikům lze předejít uvedenými opatřeními. Neovlivnitelným rizikem je nepříznivé počasí, tomu však také lze určitým opatřením snížit hodnotu rizikovosti. Mezi největší riziko patří vládní nařízení spojená se šířením onemocnění Covid-19. Situaci nelze předvídat, opatření se mohou změnit téměř ze dne na den, tudíž je to velké riziko a pokud toto riziko nastane projekt nebude možné uskutečnit podle plánu. Výhodou projektu je to, že nakoupené suroviny na tento projekt mají delší dobu trvanlivosti, takže je lze využít pro výrobu po zbytek roku. Výroba produktů začíná těsně před Slavnostmi, tudíž pokud budou nařízení taková, že se akce nebude možné zúčastnit, výroba ani nezapočne.

Doporučení v tomto projektu zní pokračovat a slavností se zúčastnit navzdory těmto rizikům.

## 4.6 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti slouží, jako přehled toho, kdo jakou činnost vykonává. Všechny činnosti uvedené v tabulce níže vyplývají z činností uvedených ve WBS projektu. Na projektu se podílí projektový manažer, majitelka cukrárny, stálý brigádník, který pomáhá s činnostmi od začátku projektu a pro výpomoc s prodejem na Slavnostech bylo v rámci projektu rozhodnuto pro přijetí brigádníka navíc.

**Tabulka 23: Matice odpovědnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti \ Projektový tým	Projektový manažer	Majitelka cukrářské výroby	Stálý brigádník	Brigádník
<b>1.1.</b> Zamluvení prodejního místa v prostorách Městského úřadu		✓		
<b>1.2.</b> Ověřit zajištění a připravení stolů a židlí od pořadatelů	✓			
<b>2.1.</b> Informovat na webových stránkách o účasti na slavnostech			✓	
<b>2.2.</b> Vytvoření plakátu na výlohu výroby			✓	
<b>2.2.1.</b> Vytištění plakátu			✓	
<b>2.2.2.</b> Vylepení plakátu na výlohu výroby			✓	
<b>2.3.</b> Rozdání letáků cukrářské výroby			✓	✓
<b>3.1.</b> Zajištění dodávkového auta na přepravu strojů, výrobků a zboží	✓			
<b>3.2.</b> Příprava pomocného inventáře	✓		✓	
<b>3.2.1.</b> Dopravení strojů a inventáře na prodejní místo	✓		✓	
<b>3.2.1.</b> Připravení pracovního místa	✓		✓	

<b>4.1. Přípravení zboží na prodej</b>			✓	
<b>4.2. Nákup a objednávka trvanlivých surovin</b>	✓	✓		
<b>4.2.1. Nákup čerstvých surovin</b>		✓		
<b>4.2.2. Výroba zmrzliny</b>		✓		
<b>4.2.3. Výroba zákusků, koláčů a dalších produktů</b>		✓		
<b>4.2.4. Dopravení výrobků a zboží na prodejní místo</b>	✓	✓		
<b>4.3. Prodej zboží a výrobků</b>			✓	✓
<b>5.1. Zajištění brigádníků pro projekt</b>	✓			

## 4.7 Časová analýza

Při tvorbě časové analýzy byly využity činnosti z WBS a Logického rámce. Činnosti jsou seřazeny v návaznosti na sebe, určením data zahájení a ukončení a také dobou trvání. Poté budou definovány milníky projektu a následně vytvořen Ganttův diagram pro přehled po sobě jdoucích činnostech a celkovou časovou náročnost projektu. Seznam činností a doba jejich trvání je uvedena v tabulce níže a je vytvořena na základě zkušeností majitelky cukrárny z minulých let. Pro větší přehlednost je tabulka uvedena na další straně.

**Tabulka 24: Seznam činností**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti	Doba trvání	Datum zahájení	Datum ukončení	Předchozí činnost
1. Zamluvení prodejního místa v prostorách Městského úřadu	0,5 dne	15. 3. 2021	15. 3. 2021	
2. Zajištění brigádníků pro prodej výrobků a zboží	1 den	29. 3. 2021	29. 3. 2021	
3. Informovat na webových stránkách o účasti na slavnostech	0,5 dne	4. 5. 2021	4. 5. 2021	
4. Vytvoření plakátu na výlohu výroby	0,5 dne	4. 5. 2021	4. 5. 2021	
5. Vytisknutí plakátu	0,5 dne	5. 5. 2021	5. 5. 2021	4.
6. Vylepení plakátu na výlohu výroby	0,5 dne	5. 5. 2021	5. 5. 2021	5.
7. Nákup a objednávka trvanlivých potravin	1 den	10. 5. 2021	10. 5. 2021	
8. Zajištění dodávkového auta	0,5 dne	11. 5. 2021	11. 5. 2021	
9. Výroba zmrzliny	3 dny	13. 5. 2021	13. 5. 2021	7.
10. Ověření zajištění stolů a židlí od pořadatelů akce	0,5 dne	14. 5. 2021	14. 5. 2021	1.
11. Nákup čerstvých potravin	0,5 den	17. 5. 2021	17. 5. 2021	
12. Výroba zákusků, koláčů a dalších produktů	5 dní	18. 5. 2021	22. 5. 2021	7. a 11.
13. Připravení potřebného inventáře	0,5 den	18. 5. 2021	18. 5. 2021	
14. Připravení zboží na prodej	0,5 den	18. 5. 2021	18. 5. 2021	
15. Převážba strojů a inventáře na prodejní místo	0,5 dne	20. 5. 2021	20. 5. 2021	13., 14.
16. Připravení pracovního místa	0,5 dne	20. 5. 2021	20. 5. 2021	10.
17. Dopravení výrobků a zboží na prodejní místo	2,5 dne	21. 5. 2021	23. 5. 2021	12., 9.
18. Prodej zboží a výrobků	3 dny	21. 5. 2021	21. 5. 2021	2., 15. a 17.
19. Rozdání letáků cukrářské výroby	3 dny	21. 5. 2021	21. 5. 2021	2.
Celková doba trvání	71 dní	15. 3. 2021	24. 5. 2021	

### 4.7.1 Milníky projektu

Milníky projektu poukazují na důležité časové události v projektu a stručně popisují průběh projektu. Milníky jsou také uvedeny v Ganttově diagramu níže v práci.

**Tabulka 25: Milníky projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Milník	Datum
Zamluvení prodejního místa v prostorách MÚ	15. 3. 2021
Zajištění brigádníků pro prodej výrobků a zboží	29. 3. 2021
Informovat na webových stránkách o účasti na slavnostech	4. 5. 2021
Zajištění dodávkového auta pro přepravu výrobků a zboží	11. 5. 2021
Začátek výroby	13. 5. 2021
Přeprava strojů a inventáře a zboží na prodejní místo	20. 5. 2021
Ukončení projektu	24. 5. 2021

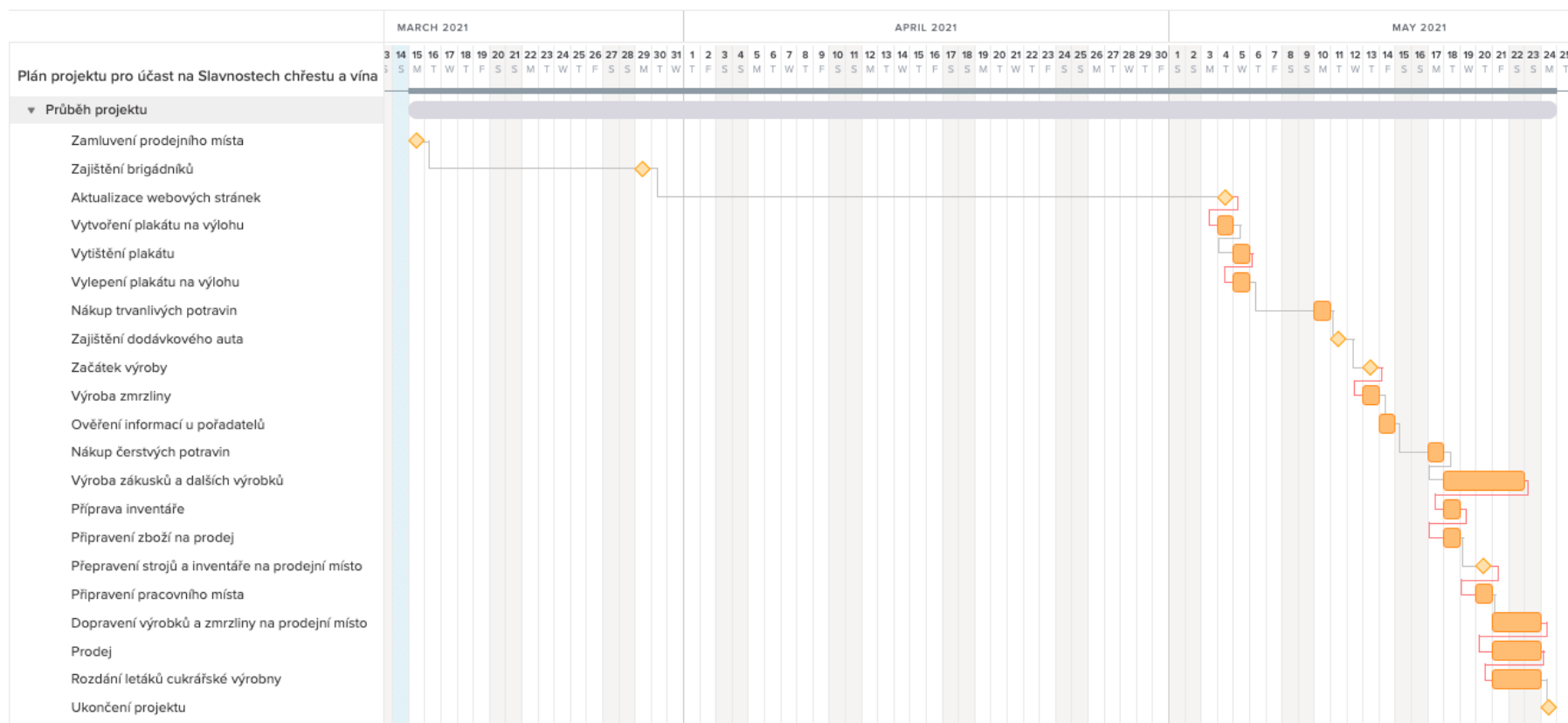
#### 4.7.2 Ganttův diagram

Pro přehled činností v čase je využit Ganttův diagram. Jsou zde seřazeny činnosti a graficky znázorněna doba trvání každé činnosti.

Projekt začíná běžet již od března, a to z důvodu rezervování si stánku neboli prodejního místa. Organizátoři akce obvolávají v první řadě každoročně se účastníci podniky, a poté nabídnou prostory dalším zájemcům, proto projekt začíná už v březnu. Z důvodu snížení doby příprav bylo rozhodnuto pro přijetí „stálého brigádníka“, který vypomáhá po celou dobu projektu, a také dalšího, který pomůže při prodeji na Slavnostech. Jak lze vidět v diagramu celý duben neprobíhá žádná činnost, ale poté, hned od začátku května, začínají běžet všechny činnosti plánu projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína.

Jelikož je v projektu velmi mnoho činností s krátkou dobou trvání a vzhledem k počtu osob podílejících se na projektu, se některé činnosti překrývají a probíhají ve stejný den.

V diagramu lze vidět, že na začátku projektu mají některé činnosti určitou časovou rezervu, v případě zpoždění některé z činností lze tuto rezervu využít. Ke konci projektu se činnosti překrývají a navazují na sebe, pokud dojde v těchto činnostech k časovému skluzu, může dojít k prodloužení celého projektu, což si výrobna nemůže dovolit z důvodu pevného termínu konání slavností. Vzhledem ke zkušenostem z minulých let a prověřených pracovníků, se nepředpokládá, že by mohlo dojít k velkému zpoždění činností.



**Obrázek 7: Ganttův diagram**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 4.7.3 Kritická cesta

Kritická cesta v grafu je cesta s nejdelší dobou trvání. Pokud se nějaké činnost v kritické cestě zpozdí ovlivní to dobu trvání celého projektu. Z grafu vyplývá, že kritická cesta projektu začíná 17. 5. nákupem čerstvých surovin a končí 24.5. ukončením projektu. Pokud v těchto činnostech dojde ke zpoždění, bude to mít velmi vážný dopad na celý projekt. Výrobu produktů nelze započít dřív z důvodu využití čerstvých surovin jako jsou smetana, mléko, čerstvé ovoce a podobně, a také proto výroba trvá i přes samotné slavnosti. Pokud se zpozdí nákup nebo výroba hrozí, že se cukrárna HanEli slavností nezúčastní.

## 4.8 Zdroje projektu

Zdroje projektu pojednávají o pracovních a materiálových zdrojích. Mezi pracovní zdroje projektu zahrneme všechny osoby, které se účastní projektu. Mezi materiálové zdroje patří zejména suroviny pro výrobu zmrzliny a zákusků a zboží nezbytné pro prodej.

1. Pracovní zdroje – externí:
  - Projektový manažer
  - Stálý brigádník
  - Brigádník
2. Materiálové zdroje – vlastní:
  - suroviny na výrobu
  - inventář (dortové lopatky, konvička na mléko, naběračka na zmrzlinu, ...)
  - mrazák
  - kávovar
  - zboží (cukrovinky, nápoje)
  - káva
  - mléko
  - kelímky na kávu
  - krabice na zákusky
  - nádoby na zmrzlinu
  - kornoutky
  - ubrousky

## 4.9 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je jednou z nejdůležitějších částí projektu, slouží ke koordinaci všech činností projektu. Rozpočet projektu je sestaven na základě zkušeností z minulých let. V rozpočtu je uveden přehled nákladů a přínosů projektu, nesmí zde chybět určitá peněžní rezerva.

Pro upřesnění pohledu na celý rozpočet je v níže uvedené tabulce vyčíslena předpokládaná výše tržeb vynásobením počet prodaných kusů a cenou za kus.

Ceny a počet kusů vychází ze zkušeností z minulých let a byl zkontrolován a odsouhlasen majitelkou cukrárny.

**Tabulka 26: Předpokládané tržby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ceník	Kč/ks	Předpokládané prodané kusy	Celkem
espresso	38,-	300	11.400,-
cappuccino	43,-	120	5.160,-
café latté	47,-	80	3.760,-
zákusek	28,-	2700	81.000,-
koláč	28,-	150	4.200,-
kopeček zmrzliny	27,-	160	4.320,-
lízátko	8,-	25	200,-
pendrek	3,-	30	90,-
krabička na zákusek malá	5,-	45	225,-
krabička na zákusek velká	10,-	38	380,-
termo krabička na zmrzlinu s sebou	8,-	20	160,-
<b>Celkem:</b>			<b>110.895,-</b>

Obalový materiál jako kelímky na kávu jsou zahrnuty v ceně, cena zmrzliny zahrnuje i cenu kornoutků na zmrzlinu.

#### 4.9.1 Náklady projektu

Náklady letošního ročníku Slavností chřestu a vína jsou o něco vyšší než předešlé roky, a to z důvodu využití projektového manažera a vyšší počet brigádníků. Díky uzavření dohody o provedení práce s brigádníky není třeba do nákladů zahrnut sociální a zdravotní pojištění brigádníků. Projektový manažer bude vyplacen jednorázovou částkou vyčíslenou v níže uvedené tabulce, částka zahrnuje i sociální a zdravotní pojištění. Dodávkové auto bude vypůjčeno od známého majitelky cukrárny, tudíž v rozpočtu je započítána pouze cena pohonných hmot. Nepřímé náklady jsou vyjádřeny procentuální částkou, a to ve výši 4 %. Do nákladů je započítána i rezerva v případě potřebného dokoupení například surovin pro výrobu nebo zboží na prodej ve výši 5 %.

**Tabulka 27: Náklady projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady		Upřesnění nákladu	Suma
Přímé náklady	Osobní náklady na pracovníky projektu	Projektový manažer	28.000,-
		Brigádníci (2)	7.400,-
	Náklady na materiál	Suroviny na výrobu a zboží, obalový materiál	69.817,-
		Pohonné hmoty	1.500,-
	Pronájem prostor	—	1.200,-
Nepřímé náklady	Provoz výroby	Při výrobě produktů na slavnosti	4.317,-
	Daně a poplatky	—	
Rezerva 5 %			5.396,-
Náklady celkem:			117.630,-

Celkové náklady převyšují tržby z prodeje, projekt je tedy neziskový, ovšem to neznamená, že by byl projekt neúspěšný. Velká část záměrů uvedených v Logickém rámci jsou dlouhodobá, a na základě zkušeností majitelky z minulých let lze říct, že tento projekt je pouze určitou formou marketingu provozovny, protože zvýšení zisku a navýšení objednávek se projeví až v delším časovém období. Majitelka výroby od projektu očekává dlouhodobé přínosy, které budou podrobněji vysvětleny v nižší podkapitole.

#### **4.9.2 Přínosy návrhu řešení**

Mezi hlavní přínos projektu patří snížení doby každoročních příprav na Slavnosti chřestu a vína, na základě srovnání záznamů z minulých let a konzultací s majitelkou se povedlo dobu příprav snížit o 4 dny. Velkým přínosem projektu pro cukrářskou výrobu HanEli je možnost využití sestaveného plánu do budoucích let. Větší část přínosů z tohoto projektu je dlouhodobá, cukrářská výroba HanEli předpokládá tímto projektem zvýšení povědomí o firmě, a tím zvýšení vícedruhových objednávek, a tím i navýšení zisku. Cílem účasti na Slavnostech chřestu a vína je ukázat stálým i potencionálním zákazníkům, co výroba nabízí, ať už to jsou různé druhy zákusků, koláčů a dalších surovin, které majitelka vyrábí nejen na objednávku, tak i výborná osvěžující zmrzlina a voňavá káva dovážená z Itálie.

#### **4.10 Ukončení projektu**

Ukončení projektu bude pobíhat poslední den, a to v pondělí 24. 5. 2021. Bude realizován úklid prostor a odvoz veškerého inventáře a ostatních věcí zpět do cukrářské výroby. Předání všech dokumentů projektu majitelce a odsouhlasení majitelky, že byl projekt úspěšný. Ve fázi ukončení se zhodnotí průběh projektu. Jsou pochváleni všichni, co se na projektu podíleli. Na konci projektu je vytvořen jeden z nejdůležitějších dokumentů projektu a tou je **Závěrečná zpráva**, která vychází z Identifikační listiny a Logického rámce.

### **Závěrečná zpráva projektu**

<b>Cíl projektu:</b>	Vytvořit plán projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína s opětovným využitím do budoucích let
<b>Projektový manažer:</b>	Hana Čejková
<b>Zadavatel:</b>	Majitelka cukrářské výroby
<b>Záměr:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Usnadnění příprav na slavnosti v budoucích letech</li><li>2. Zvýšení povědomí o nabídce</li><li>3. Zvýšení odběru, a tím zvýšení zisku</li></ol>
<b>Zainterесované strany:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pořadatelé</li><li>2. Majitelka cukrářské výroby</li><li>3. Zákazníci</li><li>4. Konkurence</li><li>5. Dodavatelé</li></ol>
<b>Harmonogram projektu:</b>	Projektový harmonogram byl dodržen, případné malé odchylky byly nahrazeny časovou rezervou.
<b>Vyhodnocení:</b>	Projekt byl úspěšný.

## 5 ZÁVĚR

Cukrářská výrobní HanEli působí v Ivančicích již téměř 10 let, snaží se své zákazníky stále překvapovat novými příchutěmi a novými druhy svých výrobků. Majitelka cukrářské výrobní je ve výrobě velmi kreativní a nebojí se zkoušet nové věci, ačkoli projekt vyšel z krátkodobého hlediska jako ztrátový, z dlouhodobého hlediska má velký počet přínosů pro cukrářskou výrobu, nejen ziskových, ale i neziskových jako jsou nové receptury nebo zvýšení návštěvnosti webových stránek výrobní. Účast na Slavnostech chřestu a vína, a tedy i tento projekt se dají považovat za určitou formu marketingu., který se projeví jako ziskový až v delším období.

V práci bylo využito nástrojů projektového managementu. V první kapitole je definován cíl práce, což je vytvoření plánu projektu pro účast na Slavnostech chřestu a vína, jehož hlavním úkolem bylo pomocí nástrojů projektového managementu snížit dobu příprav a předejít chybným činnostem a dlouhodobě zvýšit zisk.

Druhá kapitola podrobně zpracovává teoretická východiska práce, bez kterých by se neobešla poslední a nejdůležitější část práce. Pomocí odborné literatury zde byly vysvětleny pojmy a teoretické poznatky z projektového managementu.

Ve třetí kapitole neboli v Analytické části práce jsou uvedeny základní informace o podnikatelském subjektu, tedy o cukrářské výrobě HanEli, kterou na základě živnostenského listu provozuje majitelka cukrárny. Je zde vytvořena SWOT analýza cukrářské výrobní a SWOT analýza dosavadní účasti na Slavnostech chřestu a vína. Je zde také podrobněji rozebrán a definován cíl práce.

V poslední a nejdůležitější části práce je využito metod a teoretických východisek projektového managementu pro dosažení úspěšného projektu. Tato část se nejprve zabývá Logickým rámcem a Identifikační listinou, jsou zde definovány a popsány zainteresované strany projektu a rizika projektu, je vytvořena hierarchická struktura projektu neboli WBS, která vychází z Logického rámce a Identifikační listiny. Také jsou zde definovány zdroje projektu a sestavena matice odpovědnosti. Jednou z nejdůležitějších částí projektu je Časová analýza projektu, ve které jsou vypsány a seřazeny všechny činnosti projektu v návaznosti na sebe, nesmí zde chybět také milníky projektu, a to vše je graficky znázorněno v Ganttově diagramu. Další důležitou částí projektu je rozpočet, kde jsou

vyčísleny náklady a přínosy projektu. Jak už bylo výše řečeno projekt vyšel jako neziskový, ale z důvodu dlouhodobých přínosů a na základně zkušeností majitelky z předchozích let pokládáme projekt za úspěšný.

Celý projekt je ukončen úklidem a předáním dokumentů, den po skončení Slavností chřestu a vína, v pondělí 24. 5. 2021.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 421 stran: ilustrace. ISBN 987-80-271-0075-0.
- (2) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 stran: il. portréty. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (3) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o. 2018, 88 stran: ilustrace. ISBN 978-80-214-5695-2.
- (4) JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 318 stran: ilustrace (některé barevné). ISBN 978-80-905297-1-7.
- (5) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení*. 3. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 08. 10. 2020.
- (6) DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013, 181 stran: portréty, grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-4631-9.
- (7) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení*. 4. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 15. 10. 2020.
- (8) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení*, 5. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 22. 10. 2020.
- (9) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení*, 6. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 29. 10. 2020.
- (10) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení*, 7. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 5. 11. 2020.
- (11) Novinky, Slavnosti chřestu a vína 2020. *Novinky, Slavnosti chřestu a vína 2020* [online]. Ivančice ©2020 [cit. 2021-1-21]. Dostupné z: <https://slavnostichrestu.cz/>
- (12) ČEJKOVÁ, I. *Informace o podnikatelském subjektu* [ústní sdělení]. Cukrářská výroba HanEli. Na Brněnce 18, Ivančice. 21. 1. 2021



## **7 SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1: Trojimperativ projektu, .....</b>	<b>14</b>
<b>Obrázek 2: Životní cyklus projektu .....</b>	<b>15</b>
<b>Obrázek 3: Předprojektová fáze .....</b>	<b>16</b>
<b>Obrázek 4: Grafické znázornění WBS .....</b>	<b>23</b>
<b>Obrázek 5: Logo .....</b>	<b>32</b>
<b>Obrázek 6: Hierarchická struktura projektu .....</b>	<b>45</b>
<b>Obrázek 7: Ganttův diagram .....</b>	<b>56</b>

## 8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza .....	17
Tabulka 2: Logický rámec .....	19
Tabulka 3: Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání .....	20
Tabulka 4: Příklad analýzy zainteresovaných stran .....	21
Tabulka 5: Zakládací listina.....	22
Tabulka 6: Metoda RIPRAN krok 1 .....	24
Tabulka 7: Metoda RIPRAN krok 2 .....	24
Tabulka 8: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti.....	24
Tabulka 9: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt.....	25
Tabulka 10: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika .....	25
Tabulka 11: Metoda RIPRAN krok 3 .....	26
Tabulka 12: Příklad tabulky milníků .....	27
Tabulka 13: Přímé náklady .....	28
Tabulka 14: Nepřímé náklady .....	28
Tabulka 15: SWOT analýza cukrářské výroby .....	33
Tabulka 16: SWOT analýza současného stavu projektu .....	36
Tabulka 17: Logický ráme projektu .....	40
Tabulka 18: Analýza zainteresovaných stran projektu .....	42
Tabulka 19: Zakládací listina projektu .....	43
Tabulka 20: Analýza rizik projektu krok 1 .....	47
Tabulka 21: Analýza rizik projektu krok 2 .....	48
Tabulka 22: Analýza rizik projektu krok 3 .....	49
Tabulka 23: Matice odpovědnosti .....	51
Tabulka 24: Seznam činností.....	53
Tabulka 25: Milníky projektu.....	54
Tabulka 26: Předpokládané tržby .....	58
Tabulka 27: Náklady projektu .....	59